

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Práce projektového manažera ve firmě.
Job of a Project Manager in a Company

Student : Jiří Masopust

Vedoucí bakalářské práce : Mgr. Jan Kovács, Ph.D.

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student:

Jiří Masopust

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma :

Práce projektového manažera ve firmě

Job of a Project Manager in a Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Projektový management
 3. Náplň práce projektového manažera ve vybrané firmě
 4. Analýza práce projektového manažera
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DOLANSKÝ, V.; MĚKOTA, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.

DOLEŽAL, J.; LACKO, B.; MÁCHAL, P. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISB 978-80-247-2848-3.

NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce : **Mgr. Jan Kovács, Ph.D.**

Datum zadání : 20. 11. 2009

Datum odevzdání: 7. 5. 2010

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová

děkanka fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou tuto bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně, resp. převzal uvedené části práce v souladu s prezentovanými citacemi.

V Ostravě dne:_____

Podpis: _____

OBSAH :

1	ÚVOD	1
2	PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	3
2.1	Definování pojmu „Projekt“	3
2.2	Vysvětlení pojmu „Projektový management“	5
2.3	„Manažer projektu“	6
2.4	Organizační struktury projektového managementu	8
2.4.1	Útvarový projektový management	13
2.4.2	Maticový projektový management	14
2.4.3	Čistý projektový management	14
2.4.4	Síťový projektový management	15
2.5	Plánování projektu	15
2.6	Řízení realizace projektu	19
3	NÁPLŇ PRÁCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA VE VYBRANÉ FIRMĚ	22
3.1	Popis firmy	22
3.2	Projekt „Mýto“	25
3.3	Struktura procesu v projektu „Mýto“	29
3.4	Síťová analýza	31
4	ANALÝZA PRÁCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA	33
4.1	Rizika v projektu „Mýto“	36
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	38
5.1	Návrh systému řešení projektových rizik	38
5.1.1	Změna v systému umísťování mýtných bran	38
5.1.2	Změna v systému schvalování projektových dokumentací	39
5.1.3	Změna kompetencí ve firmě XY	39
6	ZÁVĚR	41
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	42
	SEZNAM ZKRATEK	44
	PROHLÁŠENÍ O VÝSLEDKU BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	45

Klíčová slova :

projektový manažer, projektový management, projekt, síťová analýza, věcná břemena, územní rozhodnutí, stavební povolení, mýtná brána

Resumé :

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem na zefektivnění činností projektového manažera v malé firmě XY v souvislosti s projektem „Mýto“.

V úvodní části jsou vysvětleny pojmy projekt, projektový management a manažer projektu. Dále jsou popsány organizační struktury projektového managementu, útvarový, čistý, maticový a síťový.

Ve druhé části práce je popsána vybraná firma, charakterizován projekt „Mýto“ a popsány činnosti v tomto projektu. Dále je provedena síťová analýza metodou kritické cesty.

V další části práce jsou provedeny konkrétní návrhy a doporučení pro vedení firmy za účelem snížení nákladovosti projektu.

Key words :

project manager, project management, project, network analysis, real burden, territorial resolution, bulding licence, toll gate

Resume :

The thesis deals with the project managers activity effectiveness in a small company regarding „Mýto“ (Roal Toll).

In the first part of the thesis the basic terms are explained, such as project management and a project manager. The organization scheme of the project management, organizational management, pure management, matrix management and network management are described further on.

The second part is focused on description of the chosen company, the project “Mýto” is characterized and the project activities are described. The network analysis is executed by the critical method as well.

In the following part of the thesis particular suggestions and recommendations for the company management in order to reduce the costs of the project are submitted.

1 ÚVOD

Vznik a vývoj teorie managementu souvisí s rozvojem podnikání a s rozvojem průmyslové výroby. V okamžiku, kdy se lidé rozhodli dosáhnout nějaké cíle prostřednictvím skupinové práce, vznikla potřeba jejich koordinování a řízení.

Management, pojem chápáný jako řídicí činnost vedoucího pracovníka, se v české terminologii objevuje stále více ve všech oblastech řízení po listopadu 1989. V současnosti, vzhledem k rychle probíhajícím změnám v podnikatelském prostředí je dáno, že bez managementu nelze úspěšně podnikat. Management není jen disciplína a úkoly, ale jsou to lidé. Úspěch managementu je úspěchem manažera, neúspěch je neúspěchem manažera.

Stále větší počet firem využívá ve své činnosti projekty a stává se firmami projektově orientovanými. Projekty nejsou jen nástroji pro řešení složitých problémů, ale jsou i novou strategickou variantou organizačního uspořádání firmy.

Současný vývoj firem je charakterizován stálým zkracováním životních cyklů produktů a změnami ve výrobních procesech. Pro řízení změn a zavádění nových produktů a procesů je možné úspěšně využívat nástroje techniky řízení projektů. Faktory, které přispívají k růstu významu řízení projektů jsou globální konkurence, exploze znalostí, rostoucí zaměření na zákazníka, zmenšování firem, ekologické změny a další.

V soukromé firmě, kde vlastník je současně zaměstnancem, role vlastníka, manažera a zaměstnance splývala. Proto po čase dochází k situaci, kdy je nutné všechny tři role rozdělit a osamostatnit. Žádný vlastník firmu nezakládal proto, aby v ní dlouhodobě řešil provozní záležitosti, vedl si účetnictví nebo řešil personální otázky spojené s přijetím nových zaměstnanců. Vlastník firmy – podnikatel, má zájem na zhodnocení svého kapitálu, nese riziko podnikání, má zájem o dosahování zisku. V roli manažera má velký zájem o úspěch a ziskovost firmy, dokáže pro firmu dýchat a obětovat ji i svůj volný čas. Zaměstnanec firmy – manažer, může mít jasnější pohled na vztahy ve firmě a dokáže v některých napjatých situacích rozhodovat racionálněji. Má zodpovědnost za zabezpečení plnění vlastních úloh, úloh svých podřízených, stanovuje priority, řeší problémové situace ve firmě, má vliv na rozhodování při dosahování realizace záměrů firmy. Vůči vlastníkovu firmy – majiteli, má plnou důvěru. Zaměstnanci firmy mají zájem o mzdu, pracovní zařazení, sociální jistotu, možnost uplatnění kvalifikace, uznání a prestiž. Projektové řízení je hlavní manažerskou strategií projektově orientovaných firem a je rychle se vyvíjející oblastí managementu.

Na českém trhu nelze popřít existenci firem, které si uvědomují důležitost aplikace metod projektového managementu. Zvláště u malých firem dochází často k zaměňování skutečného projektového řízení za nesystémový způsob řízení nebo zastaralou formu liniově-funkčního managementu, který je založen na uspokojování potřeb zákazníků formou realizace individuálních zakázek. To dává vedení firem pocit, že aplikují alespoň hlavní zásady projektového řízení, aniž by měli o této problematice základní teoretický přehled a dokázali tak skutečně měnit firmu na projektově orientovanou společnost. Firmy odmítají zaměstnávat externí projektové manažery a to z důvodu poměrně vysokých mzdových požadavků, strachu z úniků informací nebo i jazykové bariéry. Proto se vyskytují potíže s komunikací a spoluprací se západními firmami, kde je projektové řízení velmi rozšířeno a běžně užíváno.

V rámci výzkumu projektové orientace České republiky byly analyzovány výsledky 306 firem (222 firem spadá do výrobního sektoru, 84 do sektoru nevýrobního), ze kterého vyplynulo, že největší podíl projektové orientace vykazuje průmysl informačních technologií a stavebnictví.

Předmětem této bakalářské práce je struktura činností projektového manažera ve vybrané firmě XY v souvislosti s projektem „Mýto“. Bude zhodnocen stávající stav projektu, identifikována rizika projektu a navržena opatření ke zlepšení firemních procesů tak, aby bylo efektivněji dosahováno plánovaných cílů v projektu.

Stávající stav bude vyhodnocen na základě stanovených cen v projektu od roku 2006 doposud, opatření ke zlepšení procesů budou navržena s výhledem do plánovaných dalších etap projektu.

Výstupem bakalářské práce budou návrhy a doporučení pro majitele vybrané firmy XY vztahující se k projektu „Mýto“.

2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Tato kapitola je věnována výchozím pojmům projektového managementu a jeho využití ve firmách. Text vychází z metodologií světově uznávaných teoretiků a odborníků a ze studia odborné periodiky.

2.1 Definování pojmu „Projekt“

Pojem **projekt** vychází z anglosaského pojetí slova *project*, označující proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Vycházíme-li z latiny *pro-jicio*, *pro-iectum*, jedná se o návrh, rozvrh a znamená:

- zpracovaný záměr, rozvrh nebo plán nějaké budoucí činnosti nebo jejího výsledku,
- časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby.

V managementu je projekt řízený proces časově ohraničený, jedinečný, s omezenými zdroji, rizikem, snahou o dosažení změny směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby.

Projektem není činnost, která sice předchází omezení naplňuje, ale je realizována opakovaně nebo podle již dříve provedeného a ověřeného postupu.

Smyslem realizace určitého projektu je vznik něčeho nového, o čem máme jen představu. Dosažení cíle projektu je podmíněno dosažením dílčích cílů orientujících se k dopracování hlavního cíle. Projekt je vlastně systém s provázanou množinou vzájemně provázaných prvků.

Čím víc je projekt unikátní, tj. čím víc se zabývá řešením dosud nepoznaných problémů, tím vyšší je i míra nejistoty a s ní spojeného rizika projektu.

V odborné literatuře se uvádí několik různých definic pojmu **projekt**, které se podle světových teoretiků a lidí sdružených kolem nich mohou v daných formulacích lišit. Pro srovnání uvádím definici Herolda Kerznera a definici, která vychází z pramenů nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení projektových manažerů Project Management Institute, PMI®.

Projekt je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:

- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. [7]

Projekt je dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku. Dočasnost zde znamená, že každý projekt má určitý časový rámec, má určen začátek a konec, a to formou:

- data zahájení a data skončení,
- data zahájení a stavem naplnění cílů projektu,
- data zahájení a konstatováním, že z nějakých důvodů cílů nelze dosáhnout, neboť došlo ke změně podmínek nebo potřeb realizace projektu. [5]

Pro srovnání uvádím ještě definici projektu, jak je definován v mezinárodní normě ISO 10006: projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Když se vrátím zpět k definici profesora Kerznera, základní otázka, tzv. **trojimperativ** zní: "Co, kdy a za kolik?" a odpovědí na ní je trojúhelník Harolda Kerznera také označovaný jako **magický trojúhelník**, který dává do vztahu: výkon/kvalitu, čas a náklady a ukazuje, jak jsou tyto 3 faktory spolu pevně svázány.



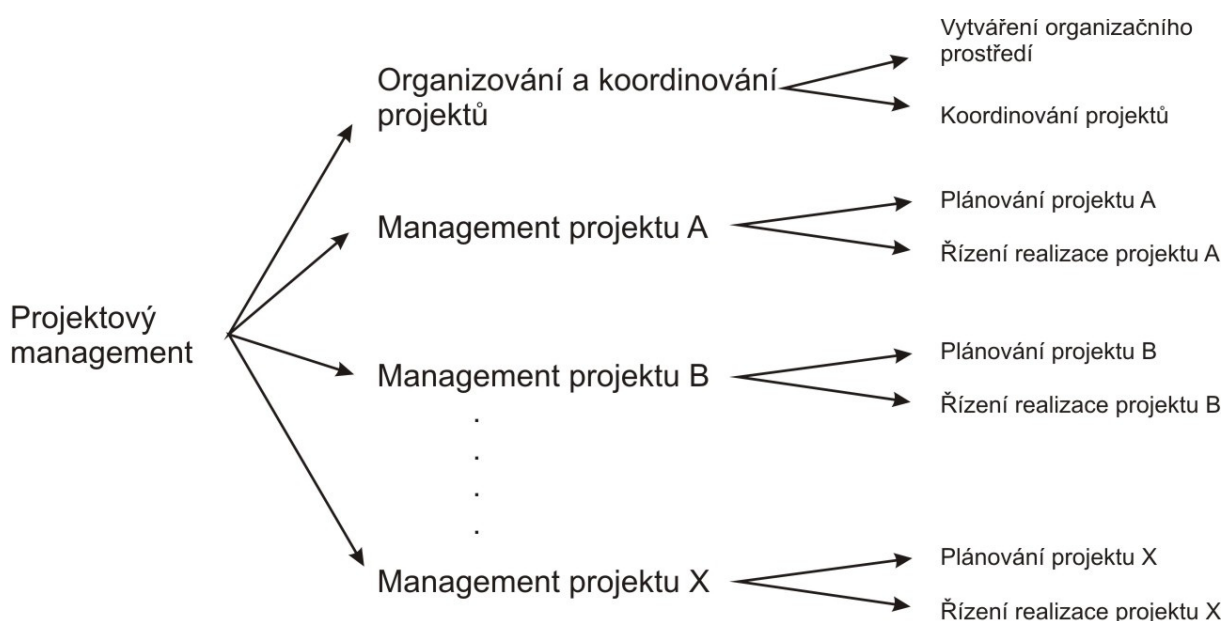
Obr. č. 1: Základny projektového managementu. Zdroj: [7]

Pro úspěšnost projektu platí, že vždy bude požadavek, aby výsledný produkt byl co nej kvalitnější, v krátkém termínu a s nízkými náklady.

2.2 Vysvětlení pojmu „Projektový management“

Management označován jako klasický management, jehož vývoj se datuje ve 20. letech 20. století je charakterizován svou opakovatelností postupů, potřebou udržovat a rozvíjet zavedené systémy.

Naproti tomu je projektový management, konec 90. let 20. století, označován jako specifický přístup řízení pro realizaci jedinečných změn, které jsou časově a zdrojově limitovány.



Obr. č. 2: Projektový management. Zdroj: [2]

Řízení projektů (z anglického termínu *Project Management*) můžeme chápat jako jedinečný proces koordinovaných činností se stanoveným datem provedení pro dosažení cíle a danými omezeními v nákladech a zdrojích. Představuje způsob rozplánování a realizaci složitých, povětšinou jednorázových akcí. Laicky řečeno, řízení projektů je účinné a efektivní dosahování významných změn.

Cílem řízení projektů je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu, kterým se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu a realizace projektu nevyvolává negativní reakce. Pro zvýšení pravděpodobnosti úspěchu projektu využívá projektové řízení celou řadu metod, které představují ověřené a popsané postupy, řešící problémy návrhu a implementace projektu.

Řízení projektů se opírá o kvalitní práci projektového týmu, sestaveného z pracovníků různé kvalifikace, který je veden zkušeným projektovým manažerem s předem stanovenými pravomocemi a odpovědností. Ten má jasnou představu o rozdělení úloh v týmu – managementu projektu.

Tým pro dosažení určitého cíle pracuje s předem stanoveným časem pro jednotlivé činnosti, rozpočtem a vyžaduje spolupráci mnoha manažerů z dalších funkčních oblastí, kteří se na řešení úkolu projektu přímo nepodílejí, avšak poskytují projektu nutnou podporu. Současně je nutná vzájemná spolupráce projektového týmu s vedením firmy a na bezpodmínečném dodržování stanovených pravidel a zásad uvnitř týmu.

2.3 „Manažer projektu“

Z anglického označení Project manager, přechází do češtiny označení Manažer projektu. Manažerem projektu je pracovník firmy pověřený vedením projekčního týmu. Výběr manažera je velmi odpovědné rozhodnutí, protože takový pracovník musí být současně vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem, kontrolorem a vyjednávačem. Hlavním úkolem manažera projektu je zabezpečit dosažení všech stanovených cílů projektu v kvalitě odpovídající požadavkům zadání, v plánovaném termínu a v rámci daného rozpočtu. Je nejdůležitějším pracovníkem pro vedení projektu, který musí rozumět celému spektru problémů, být podporován vedením firmy a mít jistotu, že realizace projektu je v zájmu firmy. Charakteristika jednotlivých funkcí manažera projektu je uvedena v níže uvedené tabulce, kdy za nejobtížnější je označována funkce vyjednávače, která vyžaduje schopnost diplomaticky řešit kontroverzní situace. Manažer projektu musí často jednat s pracovníky firmy, kteří nejsou účastníky projektu, nebo jejich pracovní priority jsou v rozporu s prioritami projektu, ale jejich činnost je ve firmě využívána ve prospěch projektu. Manažer projektu vyjednává s nadřízenými těchto pracovníků, s liniovými manažery, o uvolňování pracovníků – specialistů pro práci na projektu. Také dojednání ceny a rozsah subdodávek, požadavky na zdroje, rozpočet projektu je časově i odborně náročné pro manažerovu činnost k vyjednávání.

Má-li být požadavku pro úspěšné splnění cíle projektu dosaženo, musí být manažer projektu neústupný a jeho argumenty přesvědčivé. Manažerovi projektu zůstává zodpovědnost za projekt jako celek při dodržení všech stanovených charakteristik.

Funkce manažera projektu	Manažer projektu zodpovídá za
Plánovač	- tvorbu a implementaci realizačních plánů (časové plány, plány zdrojů a nákladů),
Organizátor	- rozdělení práce v týmu, instruktáž pracovníků, rozdělení zodpovědností a pravomocí, - předvídání vzniku problémů a návrhy na jejich řešení,
Vedoucí	- výběr členů týmu (interních i externích), - vyřizování pracovních nároků a problémů členů týmu, - poskytování informací o průběhu realizace projektu,
Koordinátor	- vytváření vhodných pracovních kontaktů na všech úrovních řízení,
Vyjednávač	- formulování a předkládání požadavků, které jsou nad rámec jeho pravomocí,
Kontrolor	- zjišťování odchylek od plánu, včetně návrhů nápravných opatření a jejich realizace, - sledování vynaložených nákladů na projekt a jejich vyhodnocování vzhledem k danému rozpočtu.

Tab. č. 1: Charakteristika jednotlivých funkcí manažera projektu. Zdroj: [9]

Z odborných metodik vyplývá, že stanovit pravidla a předpoklady k výkonu funkce manažera projektu není jednoduché. Pro správnou volbu manažera projektu je možné zaměřit se na vhodnost kandidáta pro konkrétní práci, kdy by rozhodujícím měřítkem neměly být dosavadní zkušenosti a schopnosti jedince. Je známo, že tito odborníci nebývají vždy nejlepšími manažery, pokud ke své technické odbornosti nemají také kvalitní znalosti managementu.

Zkušenost je dalším možným kritériem pro manažera projektu, kdy pracovník nemá technické znalosti a dovednosti z oblasti, které se týká projekt, na nejvyšší úrovni, ale je velmi dobrým organizátorem, plánovačem, koordinátorem, se schopnostmi kontroly a komunikace v rámci projektových prací a je na vysoké úrovni pro vedení projektového týmu.

Při výběru vhodného manažera projektu je také lépe využít služeb externího pracovníka s relativně nízkými znalostmi technické problematiky projektu, než na místo dosadit jen technicky zaměřeného špičkového odborníka z vlastní firmy.

Manažer projektu by měl být přímý, rozhodný, dodržovat estetické zásady, schopen správných formulací požadavků a umět rozpoznat nečestné jednání druhé strany. Musí mít současně na zřeteli nejen zájem svůj, ale i zájmy jednotlivých členů projektového týmu a měl by neustále zvažovat reálnost cílů v souvislosti s možnostmi a zájmům jejich realizátorů. Neměl by opomíjet rozvoj svých vlastních znalostí a dovedností z oblasti technik managementu projektu, tak jako osobním přístupem k členům projektového týmu řídit efektivně konflikty a také se řídit danou legislativou, firemními metodikami a pravidly.

Každé manažerské pozice se liší podle toho, v jaké hierarchii vedení se manažer nachází. Požadavky a očekávání od člověka v manažerské pozici se týkají jak osobnosti manažera, tak jeho odborných a lidských kvalit, schopností, znalostí a postojů. Seznam klíčových slov, který vyjadřuje předpoklady, které by měl manažer splňovat, popisuje aktivity a činnosti. Manažer předpovídá a plánuje, stanovuje priority, obstarává a přiděluje, organizuje čas a práci, vyhledává a vybírá spolupracovníky, motivuje lidi, promýšlí, analyzuje a vyhodnocuje, kontroluje, chválí pracovníky, stanovuje finanční odměnu, komunikuje s pracovníky, zákazníky, dodavateli, řeší problémy, konflikty, přesvědčuje, naslouchá druhým, navazuje nové vztahy, nové strategie.

2.4 Organizační struktury projektového managementu

Jedním ze základních atributů projektového managementu je organizování a koordinování projektů chápané jako cílený proces, který musí respektovat základní předpoklady utváření organizačních struktur.

Organizační struktura by měla umožnit efektivně realizovat projektové procesy. Tento požadavek bývá zabezpečován různým stupněm integrace projektových struktur do stávajícího formálního organizačního uspořádání.

Formální uspořádání organizační struktury jenom částečně ovlivňuje schopnost reagovat pružně na dosahování požadovaných změn. Záleží také na individuálních schopnostech manažera, do jaké míry se mu podaří vytvořit organizační prostředí, schopné efektivně podporovat dosahování stanovených cílů.

Vedle formálních vztahů vznikají v organizační struktuře spontánně neformální vztahy, které jsou charakteristické osobními a sociálními vztahy osob. Vlivem realizovaných projektů a uskutečňovaných změn se dosavadní organizační struktury stále častěji mění takovým

způsobem, který umožňuje lepší využívání společných materiálních a lidských zdrojů. Při těchto organizačních změnách může velmi snadno dojít k situaci, kde při plnění různých úkolů začne být jeden pracovník podřízen několika manažerům, kteří jsou za splnění těchto úkolů zodpovědní. Tak dojde uvnitř organizace k prolínání vertikálních a horizontálních organizačních vztahů a organizace je nucena zahrnout do svého funkčního managementu též **management projektový**. [2]

Malé projekty obvykle nevyžadují rozsáhlé změny ve stávající organizační struktuře. Se vzrůstajícím rozsahem a komplexností projektů nastávají potíže při jejich koordinaci a jen těžko se dají zvládnout ve stávající organizační struktuře. V této situaci je zcela nezbytné, aby vrcholové vedení přikročilo k reorganizaci a zavedení určitého modelu projektového managementu.

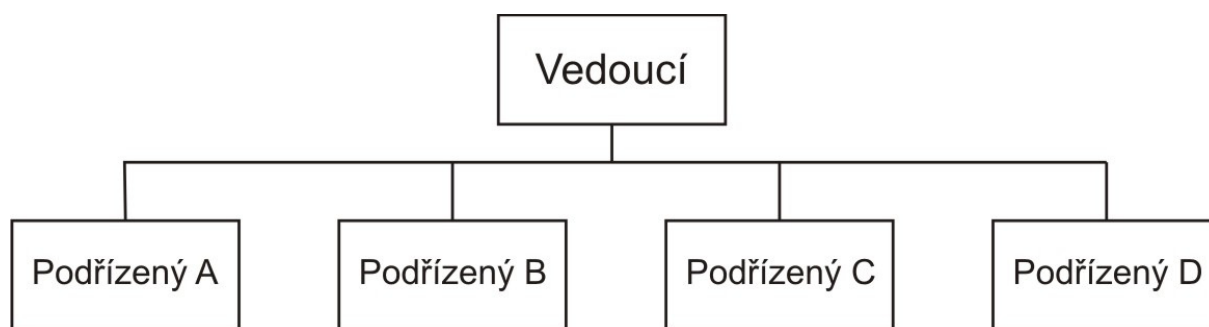
U organizací, které již mají projektový management zavedený, je velmi důležité získávat a systematicky uplatňovat zkušenosti pracovníků, kteří se na neprojektových činnostech podílejí nebo podíleli. Definování a dodržování zásad projektového managementu je dobrým vodítkem pro stanovení celkových organizačních zásad.

U organizací, kde se projektový management teprve zavádí, je třeba co nejdříve definovat, zavést a dodržovat projektové zásady, které jsou nezbytným předpokladem pro vytváření stylu práce, který odpovídá nové organizační kultuře. [2]

V případech, při kterých dochází ke sladění činnosti pracovníků či oddělení firmy na základě příkazů, které jdou směrem od shora dolů a ve zpětné vazbě formou hlášení, zprávy, stížnosti, se jedná o **hierarchické organizační struktury**.

Tyto členíme následovně:

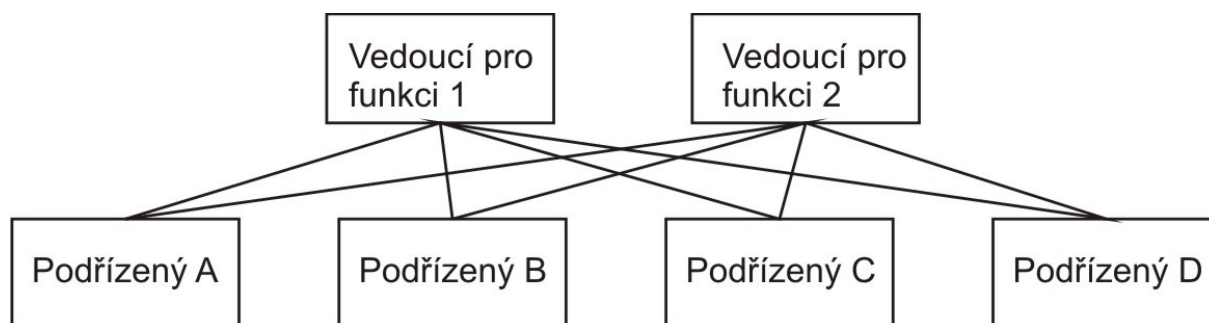
Liniová organizační struktura je typ organizace, kdy existují nadřízené a podřízené složky řízení. Jediný odpovědný vedoucí je odpovědný za jím vedené oddělení, organizační jednotku.



Obr. č.3: Schéma liniové organizační struktury. Zdroj: [8]

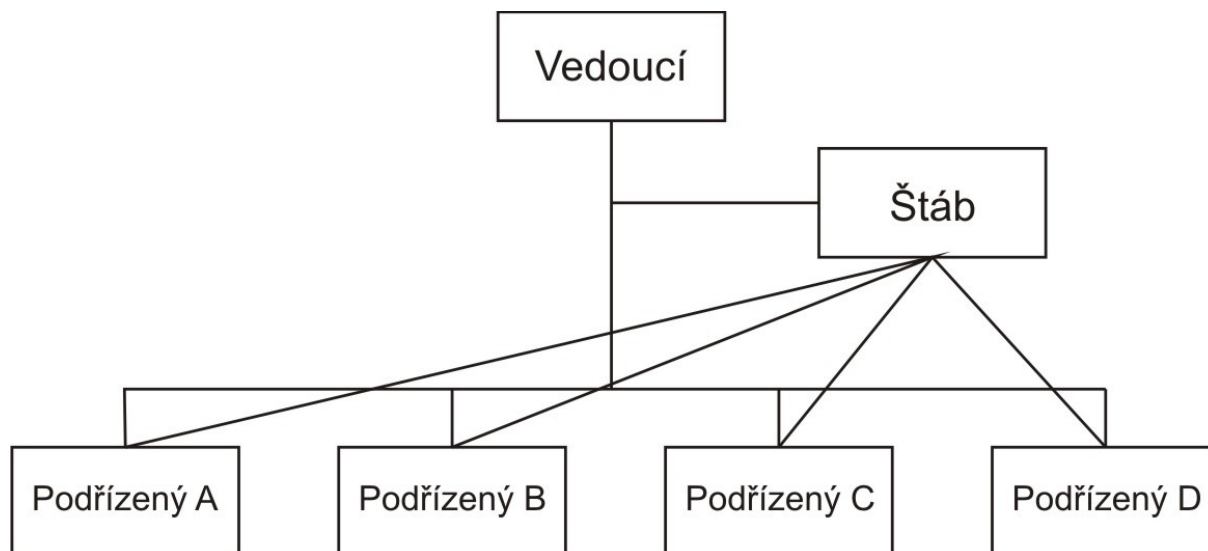
Výhodou této hierarchie je rychlost rozhodování a centralizace řízení. Nevýhodou a tedy rizikovým faktorem v řízení v organizace s tímto typem struktury je neztotožněním se podřízených s rozhodnutím nadřízených, „komunikační šumy“ při sdělování zadání a úkolů či vysoké nároky na odbornost nadřízených pracovníků.

Funkcionální organizační struktura vznikla jako snaha odstranit nevýhody liniové struktury. Existuje v ní více specializovaných vedoucích a ti rozhodují pouze v oblastech jejich kompetencí, specializací. Užší a tedy i riziková místa řízení v rámci této organizační struktury je způsob koordinace činností. Důležitý je ten fakt, že každý podřízený má více nadřízených, kteří jsou na stejné úrovni řízení a ti mají mezi sebou rozmělněnu odpovědnost za strategické cíle, které mohou v rutinních záležitostech, které plní, podceňovat. Vznikají rizika přetížení některých zaměstnanců, předání strategických informací na operativní úroveň z různých zdrojů a tím i rozdílné chápání organizačních cílů. Tímto zde vzniká absence koordinačního centra.



Obr. č. 4: Schéma funkcionální struktury. Zdroj:[8]

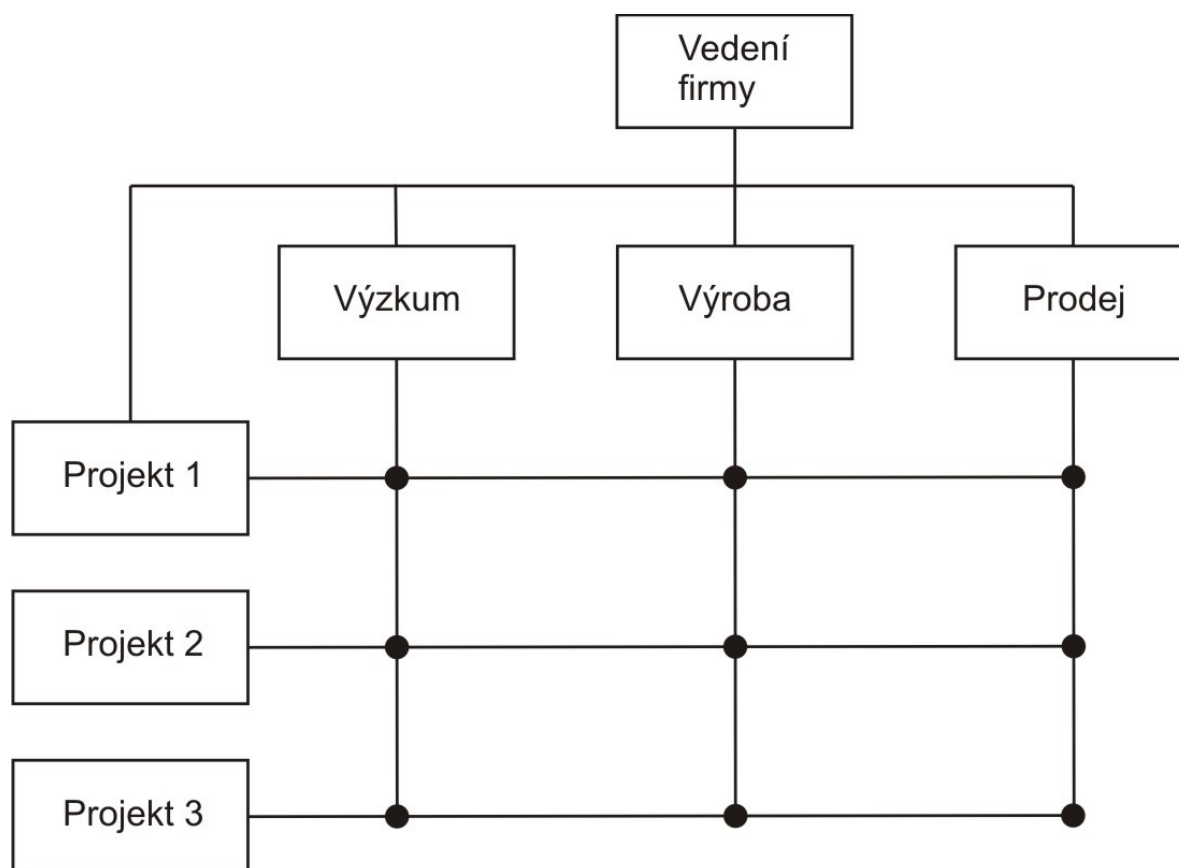
Liniově štábní organizační struktura spojuje výhody obou předešlých struktur. Odborné činnosti (poradenství, zabezpečování některých manažerských povinností jako je plánování, organizování, regulace, motivace a kontrola) jsou zajišťovány jednotlivými útvary (štáby) a ty jsou řízeny nadřízenou úrovní. Je zde snaha eliminovat vznik rizikových situací odstraněním přetíženosti a dvojení informací.



Obr. č. 5: Schéma liniově štábní organizační. Zdroj:[8]

Divizní organizační struktura je využívána v organizacích pracujících v jednotlivých divizích rozdělných podle druhu výroby či služeb, podle zákazníků, podle místního rozložení (Evropa, ČR, Ostrava) apod. Divize rozděleny podle činností jsou jako samostatné jednotky více pružné. Každá divize má své vlastní řízení. Rizikovým v této struktuře je koordinace divizí, obtížné standardizaci v organizaci jako celku a vysoké specializaci. Divizionální struktura často vzniká v organizacích, které se spojily fúzí a může nastat izolace v předávání informací a organizační strategie.

Maticová organizační struktura spojuje zásady funkcionální a divizionální organizační struktury. Výhodou je snížení byrokracie, přímý vztah nadřízeného a podřízeného pracovníka, zvýšení motivace a tím zvýšení pružnosti reakce na měnící se cíle organizace. Rizika v této struktuře mohou být v komunikaci mezi vedoucími na úrovni horizontální a vertikální, podřízený má 2 nadřízené, možná nejasná zodpovědnost, určování priorit informacím a úkolům.



Obr. č. 6: Schéma maticové organizační struktury. Zdroj:[8]

Mezi nejdůležitější manažerské funkce ve všech typech organizace patří vedení lidí. Vedení lidí je nejen součástí řízení, ale je jedním z hlavních předpokladů úspěchů pro dosažení cíle projektů, dosažení úspěchů v podnikání. Manažer vždy pracuje s lidmi, které řídí, organizuje činnosti, rozdává úkoly, kontroluje jejich plnění a dosahuje výsledky. Způsob, jakým je vede, má rozhodující význam pro efektivitu jednotlivců a pracovního týmu. Teorií, názorů a analýz na to, co je vedení a řízení existuje v učebnicích a v internetovém vyhledávači mnoho. Jednoznačná definice však neexistuje, i když mnozí odborníci a autoři takové definice navrhli. Management je disciplína, která se rozvíjí a potvrzuje praxí.

Manažer řídí procesy a vede lidi, tím plní své úkoly a dosahuje předem stanovených výsledků. Manažerem nemůže být kdokoli. Člověk, který je v manažerské pozici by měl mít osobnostní předpoklady (vyvážený poměr sebedůvěry, respektu k druhým, být osobnost), schopnost dalšího rozvoje, znalosti odborné, procesní, řízení, ekonomiky, vedení.

Při volbě modelu organizační struktury projektového managementu musí být brány v úvahu především jeho silné a slabé stránky, tj. jeho přednosti a nedostatky. Vždy však musí být snaha vytvořit takový model, který by umožňoval co nejlépe hospodařit s disponibilními zdroji – lidskými, peněžními i materiálními.

Ve zvolených formách organizačního uspořádání projektového managementu zůstávají obvykle v určité míře zachovány liniové vztahy přímé podřízenosti a nadřízenosti, kterými se v potřebném rozsahu zajišťuje požadovaná jednotu řízení firmy. Vytvářejí se i vztahy přechodné prostřednictvím „druhotných“ organizačních struktur, které umožňují koordinovat činnosti projektových týmů a činnosti liniových pracovníků různých útvarů. [2]

Druhotné organizační struktury vytvářejí tyto možné typy organizačního uspořádání projektového managementu:

- útvarový projektový management (zavádění projektového managementu, malé projekty),
- maticový projektový management (středně velké projekty, paralelně běžící projekty),
- čistý projektový management (malý počet projektů, rozsáhlé projekty, mnoho specialistů),
- síťový projektový management (velké množství paralelně běžících projektů).

2.4.1 Útvarový projektový management

Jedná se o model organizačního uspořádání, který prakticky nevytváří požadavky na změny ve stávající organizační struktuře. Jeho zavedení ve firmě je vhodné pro řízení a koordinaci menších projektů, které mohou být realizovány v jednom odborném oddělení.

Při tomto modelu nejsou kladeny zvláštní nároky na koordinaci, avšak je nevhodný pro větší komplexnější projekty.

Projektový management využívající tento model je realizován prostřednictvím pracovních porad pracovníků, kteří jsou účastni na realizaci projektů. Tito pracovníci setrvávají na svých stálých, liniových pozicích a jsou řízeni prostřednictvím svých liniových vedoucích. Plánování, realizace a kontroly projektových činností bývají zabezpečovány liniovými manažery.

2.4.2 Maticový projektový management

Tento model vzniká, když stávající funkcionální liniově-štabní struktura organizace je rozšířena o další projektovou organizační strukturu, kterou tvoří manažeři projektů a ti členové projektových týmů, kteří jsou zodpovědní za řízení jednotlivých projektů.

Využití modelu je vhodné v případech, kdy v organizaci probíhá současně několik rozsáhlejších projektů, které vyžadují společné disponibilní lidské zdroje. Jsou kladeny vysoké nároky na komunikační a koordinační schopnosti projektových a liniových manažerů, rozděluje oprávnění vydávat příkazy a provádět rozhodnutí mezi liniové a projektové manažery.

Model maticové organizační struktury projektového managementu je specifický tím, že jednotliví členové projektových týmů zůstávají na svých stálých funkčních pozicích v rámci stávající organizační struktury a plní si své rutinní i projektové úkoly. Tato skutečnost je velkou výhodou při realizaci projektu, jelikož umožňuje občasné využívání vysoce kvalifikovaných specialistů nebo speciálních nástrojů a zařízení, průběžnou konfrontaci projektových cílů s celkovými cíli organizace, lepší možnosti využití disponibilních zdrojů a pocit uznání odbornosti a osobního přínosu jednotlivých členů.

Maticový projektový management přináší velké zatížení členů projektového týmu, které vedou ke stresovým situacím, ke vzniku komunikačních a zájmových konfliktů, k časové náročnosti jejich řešení, ke zvyšování administrativních nákladů z důvodu náročného vymezování pravomocí a zodpovědností.

2.4.3 Čistý projektový management

Tato organizační struktura je využívána výhradně pro projektové účely, kdy jednotliví členové projektového týmu jsou po celou dobu trvání projektu zcela uvolněni ze svého stálého pracovního zařazení.

Její využití je výhodné při realizaci jednoho nebo několika rozsáhlých, současně probíhajících projektů.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti, zodpovědností a pravomocí za realizaci projektů jsou jasně a jednoznačně stanoveny. Model je vhodné realizovat v případech, kdy je výhodné uvolnit jednotlivé členy projektového týmu na celý pracovní úvazek z důvodu rozsáhlosti

projektu. Toto umožňuje pracovníkům osobní prezentace, vznik dobrých podmínek pro osobní rozvoj a motivaci k lepším výkonům.

Z druhé strany však dočasné uvolnění pracovníků – členů projektových týmů, ze stálého pracovního zařazení vede k nejistotě členů projektů z důvodu vzniku rizika ztráty původních pracovních míst, jelikož tyto byly zajištěny náhradou pro zajištění původní činnosti firmy.

2.4.4 Síťový projektový management

Model síťového projektového managementu je charakteristický dynamickou organizační strukturou a je vytvářen vztahy mezi jednotlivými realizovanými projekty a kmenovou organizací. Ta je tvořena vrcholovým vedením organizace a odbornými odděleními.

Model se vyznačuje velkou flexibilitou, umožňující najít řešení složitých projektových problémů v požadovaném čase, kvalitě a při minimálních nákladech. Uplatňuje nové kvalitativní metody projektového managementu, jako jsou např. techniky modernizace a prezentace. V odborné literatuře se také hovoří jako o řízení organizace podle projektů, jelikož ty se spolu s projektovými týmy mění, vznikají, zanikají, avšak svojí podstatou jsou stále přítomny.

2.5 Plánování projektu

Základním cílem projektového řízení je navrhnout a realizovat úspěšné projekty. Pro úspěšné řízení projektů je nezbytné, přiměřeně detailní plánování. Plánování aktivit na projektu, stanovování jejich vzájemných vazeb, doby trvání aktivit i určení celkové doby trvání projektových prací a cest vedoucích k dosažení cíle je podstatou projektového plánování.

Součástí plánování projektu je i alokace zdrojů, stanovení rozpočtu projektu a plánů ostatních oblastí nezbytných pro efektivní řízení projektu.

Plánování je nejnáročnější a nejrozsáhlejší činností projektového managementu a jedním z jeho důležitých dokumentů je plán projektu. Plány napomáhají komunikaci mezi subjekty, které realizují projekty a ke koordinaci jejich práce.

Plán projektu obsahuje několik důležitých částí:

- plán řízení projektu,
- plán řízení předmětu projektu,
- plán řízení nákladů,
- plán obsazení projektu,
- plán řízení projektové komunikace,
- plán řízení subdodávek,
- plán řízení rizik,
- plán řízení kvality. [10]

Jednotlivé dílčí části plánu projektu obsahují:

- hlavní metody a přístupy řízení specifických oblastí projektu,
- indikátory a metriky pro korigování skutečného průběhu projektu,
- kontrolní procedury a postupy hlášení o stavu projektu,
- rejstřík korekčních opatření.

Podle složitosti projektu mohou být výše uvedené části dále členěny a doplněny o podrobnosti v rozsahu nezbytném pro jednoznačnou definici řídicích, kontrolních a výkonných postupů v průběhu realizace projektu. [10]

Je velmi důležité si uvědomit dvě skutečnosti:

1. Kvalita plánu projektu může ovlivnit řízení ve všech oblastech projektu – odborné a personální, ekonomické.
2. Plán projektu není neměnným dokumentem a v souvislosti se schválenými změnami musí být v průběhu projektu soustavně aktualizován. [10]

Proces plánování zahrnuje určení toho, co má být, jak, v jakém pořadí, za kolik uděláno a kdo za to zodpovídá. Celý plán je nutno převést na fungující postup, který určí dílčí etapy, jednotlivé pracovní kroky, jejich pořadí a přidělí logicky navazující kroky členům projektového týmu.

Jednotlivé kroky plánovacího procesu jsou popsány v publikaci „Projektový management“ autorů V. Dolanský, V. Měkota, V. Němec, která je věnována principům, metodám, postupům a technikám managementu projektů v širším systémovém pojetí.

V rámci zpracování této bakalářské práce jsem vycházel z odborné literatury a poznatků odborné veřejnosti. Žádná z knih není výsledkem práce pouze samotných autorů, nýbrž vychází ze základů obecné teorie a metodologie projektového managementu.

Při studiu literatury vyplynulo, že řada autorů vychází z uceleného výkladu postupů a technik právě výše uvedených autorů V. Dolanský, V. Měkota, V. Němec.

Krok 1 – Čeho má být dosaženo, proč a jak?

Pro stanovení cíle projektu bychom měli znát odpovědi na otázky typu: „ Proč je nutné dosažení právě tohoto cíle?“ „ Proč má realizovat změnu právě tento tým?“ „ Proč je tým doplněn těmito pracovníky?“ „Proč mají být použity tyto postupy a metody?“ „Proč budou činnosti realizovány v tomto pořadí?“

Nejsou – li odpovědi srozumitelné a uspokojivé, je nutné stanovené cíle a strategie projektu přehodnotit, protože nedostatečnost při stanovení cílů vede k plýtvání zdrojů, neefektivitě a časovým prodlevám.

Krok 2 – Co má být uděláno?

Relativně jednoduché projekty zahrnují jen několik větších činností, ty rozsáhlejší, složité projekty se skládají z velkého množství různě rozsáhlých činností. Proto je nutné sestavit seznam důležitostí činností a při tom využít odbornosti a znalostí členů týmu.

Krok 3 – Kdo bude projektové činnosti realizovat?

Tento krok definuje organizační strukturu projektu a vztahy. Stanovuje vztahy mezi jednotlivými prvky organizační struktury, organizační uspořádání firmy a týmu, který na projektu pracuje.

Krok 4 – Kdo bude mít zodpovědnost a za co?

V této fázi je jednoznačně vymezeno, kdo má jaké pravomoci, zodpovědnost a na jaké úrovni hierarchii projektu.

Krok 5 – Kdy budou jednotlivé činnosti realizovány?

V tomto kroku jsou logicky uspořádány jednotlivé činnosti z hlediska jejich návazností a jsou časově ohodnoceny pro jejich výkon. Na základě tohoto kroku je sestaven časový plán projektu.

Krok 6 – Jaké zdroje a náklady budou požadovány?

Potřeba zdrojů pro jednotlivé činnosti a jejich analýza je důležitou činností pro zpracování plánu nákladů projektu. Jedná se o plánování potřeby lidských zdrojů, jejich profesní skladbu, o analýzu ekonomických informací o firmě, finanční situace firmy a zpracování dalších požadavků pro potřeby projektu.

Krok 7 – Jak kontrolovat?

Činnost tohoto kroku stanovuje jak často a jakým způsobem se budou projektové práce sledovat a kontrolovat, stanovuje postup sledování rozpočtových a skutečných nákladů a toku hotovosti (Cash-Flow), hodnocení kvality vykonané práce, apod.

Krok 8 – Co se stane, když ... ?

Svou povahou výjimečnosti a jedinečnosti je každý uskutečňovaný projekt do jisté míry rizikovou záležitostí. Prostředí, v němž bude projekt realizován, má svá specifika a na úspěšnost projektu mohou působit ovlivnitelné i neovlivnitelné vnější a vnitřní vlivy. Tyto vlivy je také nutné podrobně analyzovat a tím předejít negativním důsledkům, které by ohrozily úspěšnost projektu.[2]

Plánovací proces projektu závisí na stanovených cílech projektu, pravomoci a odpovědnosti manažerů projektu, zvoleném přístupu, taktice, pravidlech a postupech plánů definujících dílčí úkoly.

Stěžejními činnostmi při postupu v plánovacím procesu jsou:

- *Vytváření, korekce a aktualizace časových plánů.* Časové plány vycházejí z hierarchie definovaných cílů projektu a respektují stanovenou strategii. Určují pro každou projektovou činnost, nebo skupinu činností časové parametry (začátek, konec, dobu trvání) a vztahové závislosti na ostatních činnostech. Do časových plánů se vkládají milníky, které představují významné události, kterých má být dosaženo. Milník bývá označen názvem a termínem.
- *Vytváření organizační struktury,* která usnadňuje řízení a provádění projektových prací. Zde jsou jednotlivým subjektům přiřazovány pravomoci a zodpovědnosti za splnění dílčích úkolů projektu.

- *Vytváření, korekce a aktualizace plánů nákladů a zdrojů* potřebných k vykonávání projektových činností. Náklady představují finanční zdroje potřebné k vykonání činností. Je nutné taky plánovat i další potřebné prostředky ve fyzických jednotkách (pracovníci, stroje, zařízení apod.).
- *Předvídání a analýza možného vzniku rizikových faktorů*, které se mohou vyskytnout během realizace projektu. Zahrnuje analýzu vnějších a vnitřních vlivů působících na projektové činnosti, které by mohly významným způsobem ohrozit výsledný efekt projektu. Podrobnou analýzou je možné omezit důsledky většiny rizikových faktorů.

2.6 Řízení realizace projektu

Realizace projektu znamená fyzické uskutečnění plánu projektu. Zahrnuje především řídicí a kontrolní procesy na základě schválených dílčích částí plánu, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady má být dosaženo cílů projektu a realizace projektu nevyvolává negativní reakce.

Je třeba si také uvědomit některá rizika řízení projektu a snažit se je při přípravě a realizaci projektu eliminovat. Doporučuje se průběžné vedení složky dokumentace projektu, průběžné sledování naplňování rozpočtu projektu, výstupů, ukazatelů projektu apod.

Náplní práce řídicí složky projektu je zejména rozhodovat, prosazovat, úkolovat, lobovat směrem k nadřízeným orgánům a zajišťovat podporu realizaci plánu u vedení firmy.

Výhodné pro realizaci projektu je vytvořit řídicí pozici jedné osoby, která bude flexibilní, schopna řešit problémy, odborníkem v dané oblasti, odolná vůči stresu, s osobní odpovědností k realizaci projektu, poskytovat informace o průběhu realizace, formulovat a předkládat požadavky, které jsou nad rámec pravomocí dané osoby, řešit konflikty projektového týmu, vytvářet potřebné pracovní kontakty na všech úrovních řízení apod. Souhrnně by tato osoba měla plnit roli koordinační, informační, motivační a poskytování podpory.

Cíl projektového řízení je představován úspěšným projektem, a to je takový, u kterého bylo dosaženo plánovaných cílů, ukončení projektu proběhlo podle plánu, byl dodržen plánovaný rozpočet, byly využity disponibilní zdroje, realizace proběhla s optimálním vynaloženým úsilím a projekt nemá negativní vliv na okolí.

Požadavky na úspěšný projekt jsou velmi náročné a obecných příčin neúspěchu projektu je celá řada. Např. vymezení projektu (cíle, termín, náklady, zdroje) neodpovídá skutečným potřebám, podcenění plánovaných nákladů, chybějící potřebné činnosti, nesprávná volba dodavatelů jednotlivých částí projektu, špatné řízení projektového týmu, špatné odhady času a nákladů u konkrétních činností atd.

Východiskem pro zahájení **procesu řízení realizace projektu** je implementační plán projektu, jehož konečná verze je brána jako základna, se kterou se srovnávají dosažené výsledky v projektu a případné rozdíly jsou pro projektového manažera impulsem pro uplatnění korektivních opatření.

Celý systém řízení realizace projektu obsahuje 6 subsystémů, které se vzájemně doplňují a pomáhají manažerům projektů v rozhodování a řízení při realizaci projektu.

Jedná se o:

- *systém kontroly průběhu realizace projektu* – kontroluje plnění termínů, využívání zdrojů, čerpání nákladů, kvalitu provedení projektových činností. Účelem kontrolního systému je stanovit a odstraňovat odchylky mezi skutečným a plánovaným průběhem realizace projektu a dosahovat vytčené projektové cíle.
- *informační systém* – zabezpečuje identifikaci, sběr, analýzu a vyhodnocení informací o průběhu implementace projektu. Získané informace využívají projektoví manažeři pro rozhodování a řízení průběhu realizace projektu.
- *systém usměrňování* – zajišťuje soulad plánovaného a skutečného průběhu realizace projektu. Jedná se o základní roli projektových manažerů.
- *rozhodovací systém* – volí nejefektivnější variantu realizace projektových činností podle získaných informací a při použití vhodných kritérií pro jejich posuzování.
- *motivační systém* – zahrnuje vytváření motivujícího prostředí pro sdílení společných vizí všech zúčastněných subjektů.
- *administrativně – technický systém* – je důležitou podpůrnou složkou řízení realizace projektu zahrnující výkaznictví, dokumentační práce managementu, softwarovou podporu, administrativní činnosti apod. [2]

V procesu řízení realizace projektu má stěžejní význam vytváření a aktualizování projektové informační základny. Rozhodování manažerů na základě nespolehlivých či neúplných

informací může negativně ovlivňovat průběh implementace projektu a ohrožovat dosažení projektových cílů.

Hlavním nástrojem pro sledování stavu realizace projektu je Ganttův diagram, který názorně znázorňuje:

- hlavní činnosti nebo fáze projektu,
- hierarchii činností projektu,
- jak činnosti následují za sebou,
- trvání každé činnosti,
- předpokládaný konec každé činnosti,
- trvání celého projektu,
- předpokládaný konec celého projektu.

Ke kontrole jeho plnění je nutné stanovit frekvenci kontrol (tzv. milníky) – komunikace mezi účastníky realizace projektu.

V praxi se osvědčily porady projektového týmu, které probíhají většinou formou osobního setkání pozvaných účastníků. Všechny informace o plnění úkolů projektu je nutné včas, kompletně a přehledně zpracované, doplněné o případné návrhy opatření, změně a doporučeními předávat všem zúčastněným subjektům.

V průběhu řízení realizace projektu je nutné neustále a průběžně získávat informace umožňující identifikovat skutečný stav realizace projektu. Informace mohou mít charakter tvrdých nebo měkkých dat. Tvrdá data mají číselnou hodnotu a jsou výsledkem měření (čerpání nákladů a zdrojů, plnění termínů apod.). Naproti tomu měkká data, která jsou často získávána na základě neformálních vztahů, charakterizují výskyt rizik, určitých pocitů, motivační nebo komunikační problémy apod. jejich analýzou lze předvídat možnost nepříznivého vývoje projektu.[2]

3 NÁPLŇ PRÁCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA VE VYBRANÉ FIRMĚ

3.1 Popis firmy

Popis náplně práce projektového manažera byl proveden ve společnosti s ručením omezeným se sídlem v Ostravě. Firma z důvodů konkurence a ochrany svých údajů před zneužitím nechce být v této bakalářské práci konkrétně uvedena, protože tato práce bude volně přístupna návštěvníkům knihovny Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě. Ve zpracovávaném textu bude firma označena pod názvem XY a veškeré údaje před předáním 3. osobě budou vždy vedením firmy schváleny.

Firma XY byla založena v roce 1997 se zaměřením na poskytování služeb v oblasti investiční výstavby, zejména na projekční činnost, inženýrskou činnost a provádění telekomunikačních staveb. Cílem zakladatelů společnosti bylo vytvořit dynamickou firmu, u které se zákazníci mohou spolehnout především na kvalitu, rychlost a spolehlivost. Tyto přednosti může nabídnout pouze firma, která je projektově orientovaná, je dostatečně flexibilní a je připravena pružně se přizpůsobovat požadavkům trhu ve výše uvedených oblastech.

Majitelé firmy XY jsou pouze dvě fyzické osoby, což napomáhá flexibilitě a rychlosti rozhodování v zájmu zákazníka. Toto se potvrdilo zejména v období velkého rozvoje výstavby základnových stanic mobilních operátorů.

V počátku svého působení se firma XY zaměřila na budování mobilních sítí v regionu severní Moravy. Postupně během svého vývoje firma rozšířila svoji působnost založením poboček v regionech jižní Moravy (Brno), východních a západních Čech (Hradec Králové a Karlovy Vary). V návaznosti na vstup nových mobilních operátorů na český trh, byla práce na těchto projektech hlavní činností firmy do konce roku 2006.

V oblasti mobilních sítí firma XY nabízí i nadále pro mobilní operátory T-Mobile a Vodafone kompletní dodávku základnových stanic na klíč. Vlastními silami realizuje všechny činnosti, které jsou potřebné k vybudování kompletní nové základnové stanice GSM. Realizuje také rozšíření stávajících stanic o nové MW spoje a nové technologie, v současnosti o technologii UMTS.

Firma XY v oblasti mobilních sítí zajišťuje vlastními zaměstnanci tyto činnosti:

- vytipování vhodného pozemku nebo objektu pro stavby v lokalitě vyznačené objednatelem pro vybudování základnové stanice,
- vypracování akviziční zprávy,
- zjištění majitele a projednání nájemní smlouvy se zajištěním všech legislativních věcí spojených s prodejem nebo pronájmem objektu,
- vypracování projektu pro stavební řízení – nakupovaná služba,
- vypracování prováděcího projektu – nakupovaná služba,
- zabezpečení všech potřebných povolení souvisejících s výstavbou,
- získání stavebního povolení,
- po ukončení výstavby získání povolení pro zkušební provoz,
- zabezpečení kolaudačního řízení.

Jelikož došlo k výraznému poklesu zakázek od mobilních operátorů byly pobočky v Brně, Hradci Králové a Karlových Varech rozhodnutím majitelů firmy XY v roce 2008 zrušeny a veškerá činnost pro mobilní operátory je koordinována z centrály firmy z Ostravy. Díky své dobré pozici a referencím při výstavbě mobilních sítí GSM v regionu severní a jižní Moravy a východních a západních Čech byla firma XY v roce 2006 oslovena a následně vybrána dodavatelem mýtného systému v ČR pro legislativní, inženýrskou a projekční činnost při výstavbě mýtných bran na vybraných úsecích komunikací I. třídy, rychlostních komunikací a dálnic. Dodavatel mýtného systému byl pro tento projekt vybrán ve výběrovém řízení státem ČR. Úkolem dodavatele je v letech 2006 – 2017 zpoplatnit mýtem veškeré stávající i nové úseky dálnic a rychlostních komunikací. Zároveň je jeho úkolem celý systém v těchto letech provozovat. Cena tohoto desetiletého projektu byla státem stanovena na 20 miliard korun.

Pro dodavatele mýtného systému zajišťuje firma XY tyto kompletní činnosti:

- v součinnosti s dodavatelem vytipování vhodného místa pro umístění mýtné stanice na nových úsecích dálnic a rychlostních komunikacích,
- zajištění přípojného místa a trasy pro přípojku elektrické energie k mýtné bráně,
- projednání smluv o zřízení věcného břemene s majiteli pozemků, na kterých bude umístěna přípojka elektrické energie,

- vypracování projektu pro stavební řízení – nakupovaná služba,
- vypracování prováděcího projektu – nakupovaná služba,
- zabezpečení všech potřebných povolení souvisejících s výstavbou mýtné stanice a elektropřípojky,
- získání stavebního povolení,
- po ukončení výstavby mýtné stanice a elektropřípojky vypracování projektu skutečného provedení stavby – nakupovaná služba,
- zabezpečení kolaudačního řízení,
- uzavření smluv a provedení dojednané platby za zřízení věcného břemene s majiteli dotčených pozemků,
- provedení vkladu věcných břemen do katastru nemovitostí.

Firma XY se těmito činnostmi v letech 2006 až 2008 podílela na úspěšném zprovoznění 2. etapy mýtného systému na silnicích I. třídy a v současné době se podílí na 3. etapě mýtného systému na nových úsecích dálnic a rychlostních komunikací.

Právě tento projekt pro dodavatele mýtného systému v ČR je nyní jednou z hlavních činností firmy XY. Vzhledem k tomu, že se jedná o rozsáhlý a dlouhodobý projekt s celorepublikovou působností podílí se na něm většina zaměstnanců firmy XY.

V následujících kapitolách bakalářské práce se proto zaměřím na práci projektového manažera v souvislosti s tímto projektem, který jsem pojmenoval „Mýto“.

V současné době se organizační struktura firmy XY skládá z 11 zaměstnanců: projektový manažer, ekonomický a personální útvar, organizace a administrativa, sekretariát a 7 členů projektového týmu zabývajících se inženýrskou a akviziční činností - viz příloha č. 1.

Pod neustále zvyšujícím se tlakem zákazníků na kvalitu přistoupila firma XY v roce 2000 k procesu zavádění norem systému managementu kvality (SMK). Certifikační audit proběhl v červnu roku 2001 a firma XY získala certifikát systému managementu kvality dle aktuální normy ISO 9001 na oblast inženýrské činnosti ve výstavbě pozemních staveb, obzvláště v zajišťování telekomunikačních zařízení a jiných stavebních prací. Největším přínosem získání certifikátu bylo zvýšení prestiže firmy XY a splnění podmínek, které si postupně stanovili pro své dodavatele všichni mobilní operátoři v České republice a také dodavatel mýtného systému.

3.2 Projekt „Mýto“

Činnosti spojené s projektem „Mýto“ jsou svým způsobem velice různorodé a specifické. Vzhledem k tomu, že tento projekt je v ČR nový a ojedinělý, dostávají se zaměstnanci firmy XY do situací, ve kterých se v minulosti nikdy neocitli. Plánování a projektování staveb dálnic a rychlostních komunikací je dlouhodobou záležitostí. Průtahy s výkupy pozemků, projednávání s ochranáři přírody a životního prostředí, starosty dotčených obcí a jiných subjektů, jsou jistě všem dobře známé. Výsledkem po této dlouhé anabázi je, že Ředitelství silnic a dálnic ČR (dále jen ŘSD) má v rukou územní rozhodnutí a stavební povolení na jednotlivé stavby komunikací. Problém je v tom, že v těchto legislativních a projekčních krocích není společně koordinována i výstavba mýtných bran a napájecích elektropřípojek k nim. Požadavek ŘSD je takový, aby každá mýtná brána byla připojena zvlášť mimo tyto zdroje elektrické energie.

Nyní je situace taková, že na daný úsek dálnice nebo rychlostní komunikace je vydáno platné územní rozhodnutí a stavební povolení, ale na mýtnou bránu a hlavně elektropřípojku k mýtné bráně je potřeba tyto kroky udělat zvlášť. Běžně se stává, že v projektech stavby jsou pro potřeby dálnice (dálniční SOS systémy, výstražné tabule apod.) navržena přípojná místa elektrické energie v již vykoupeném dálničním pozemku, nebo je již stavební povolení na elektropřípojku vyřízeno v předstihu, ale pro mýtnou bránu je potřeba hledat přípojně místo mimo tyto zdroje, nejčastěji v nejbližší obci. Není tedy výjimkou, že jedna mýtná brána má zvlášť samostatnou elektropřípojku v délce 1 – 2 kilometry. S tímto samozřejmě souvisí i největší objem činností pro firmu XY v projektu „Mýto“, a to je vyhledání přípojněho místa pro elektropřípojku, návrh trasy pro elektropřípojku, projednání výše platby za zřízení věcného břemene a uzavření smluv o zřízení věcného břemene na přípojku s majiteli dotčených pozemků.

Specifická pro projekt „Mýto“ je skutečnost, že na vyřízení těchto akvizičních a legislativních činností je dána pevná cena a záleží pouze na šikovnosti projektového manažera a jeho týmu jakou cenu při uzavírání smluv na věcné břemeno s majiteli pozemků projedná. Na rozdíl od podobné práce s elektropřípojkami ke stožárům mobilních operátorů Vodafone a T – Mobile, kde tyto náklady hradí objednatel, je v projektu „Mýto“ tato „odpovědnost“ plně přenesena na dodavatele, tj. na firmu XY. I z tohoto důvodu je tento projekt pro firmu XY zajímavý a

práce projektového manažera, který za vyjednání ceny za věcná břemena nese svou osobní odpovědnost je majiteli firmy ostře sledována.

Projekt „Mýto“ je v České republice úspěšný a u všech doposud postavených mýtných bran, které legislativně vyřizovala firma XY, byla mýtná brána a elektropřípojka vybudována včas. Můžeme konstatovat, že firma XY je objednatelem hodnocena kladně a v současné době je firma XY nadále jediným dodavatelem těchto legislativních a projekčních činností v ČR.

Do 31. 12. 2009 bylo na 1 100 km dálnic a rychlostních komunikací v ČR postaveno 201 mýtných bran. Dle prognózy Ministerstva dopravy ČR má stát vybudovat do konce roku 2017 dalších cca 1000 km dálnic a rychlostních komunikací, tzn. pro dodavatele mýtného systému výhledově postavit dalších 200 mýtných bran. Cílem projektu je tedy 400 mýtných bran na 2 000 kilometrech dálnic a rychlostních komunikací v ČR.

Na obrázku č. 7 je znázorněn stav dálniční sítě v ČR k 31.12.2009, na obrázku č. 8 je výhledový stav do roku 2017 a na obrázku č. 9 je aktuální mapa zpoplatněných úseků v ČR v roce 2010.



Obr. č. 7: Stav dálniční sítě k 31. 12. 2009.

Zdroj: [13] www.silnice.info/Rozvoj-dalnicni-site.php

— Dálnice a rychlostní silnice v provozu



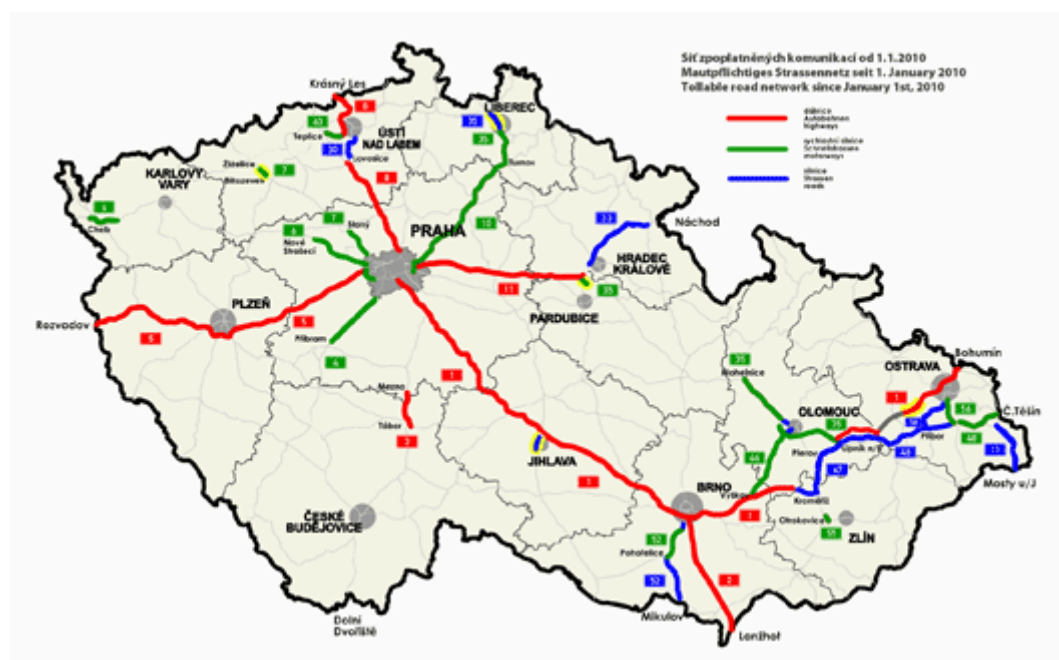
Dálniční síť

výhledový stav



Obr. č. 8: Výhledový stav dálniční sítě do roku 2017.

Zdroj: [13] www.silnice.info/Rozvoj-dalnicni-site.php



Obr. č. 9 :Aktuální mapa zploplněných úseků v ČR..

červeně – dálnice, zeleně – rychlostní komunikace, modře – silnice I třídy

Zdroj: [13] www.silnice.info/Rozvoj-dalnicni-site.php

Dodavatel mýtného systému rozděluje projekt na etapy podle toho, kolik kilometrů dálnic a rychlostních silnic se v daném roce podaří ŘSD zprovoznit. V roce 2009 to bylo 12 mýtných bran, v roce 2010 je rozpracováno na území ČR 19 mýtných bran. Od data objednávky běží všem dodavatelům (firmě XY a realizační firmě) jedenáctiměsíční lhůta k zprovoznění mýtné brány. Pro samotnou realizaci mýtné brány a elektropřípojky požaduje realizátor minimální dobu 2 měsíce, tzn., že firma XY má na vyřízení všech legislativních a projekčních činností čas maximálně 9 měsíců, cca 270 dnů. Tato doba se zdá být zdánlivě dostatečně dlouhá, ale není tomu vždy tak.

Jen zákonem stanovené lhůty k vydání územního rozhodnutí a stavebního povolení jsou až 3 měsíce. Legislativa a vyjednávání s majiteli dotčených pozemků pro elektropřípojky k mýtným branám v Čechách a v okolí Prahy jsou spojeny se daleko složitějším vyjednáváním než na Moravě. Důvodem jsou především ceny pozemků ve středních Čechách a v Praze oproti cenám na Moravě. Na vyjednávacích schopnostech a dovednostech projektového manažera firmy XY závisí, jaká bude cena, kterou firma XY zaplatí, která ovlivní výši rozpočtu na mýtnou bránu a zároveň, aby byla dodržena lhůta pro legislativní a projekční proces. Nezřídka se stávají finanční požadavky majitelů dotčených pozemků pro firmu XY v rámci rozpočtu neakceptovatelnými a je nutné hledat jiné varianty tras elektropřípojek přes pozemky jiných vlastníků. S tímto dochází i k prodlužování termínů dodání dílčích výstupů projektu a k ohrožení konečného termínu projektu.

V případě nesplnění termínu hrozí firmě XY, že se bude muset podílet na nákladech náhradního zdroje elektrické energie – dieselagregátu do doby legislativního vyřízení a vlastní realizace elektropřípojky. Projektovému manažerovi firmy XY zůstává nadále zodpovědnost za projekt jako celek, musí předvídat vznik problémů v dané lokalitě a hledat vhodné způsoby pro jejich řešení. Měl by neustále zvažovat reálnost cílů a zájmů dodavatele mýtného systému, tak i zájmů vlastníků firmy XY.

Závěr této kapitoly je doplněn obrázkem č. 10, na kterém je fotografie mýtné brány zprovozněné od loňského roku v úseku mezi Běloučkou a Hranicemi na Moravě. Jedná se o tzv. mýtnou bránu kontrolní, tj. o bránu, která má nainstalovány navíc kamery, které jsou schopny zaznamenat státní poznávací značku u daného vozidla a případně tak zpětně odhalovat a pokutovat případné neplacení mýtného.



Obr. č. 10: Kontrolní mýtná brána..

Zdroj: foto Jiří Masopust

3.3 Struktura procesu v projektu „Mýto“

Strukturu procesu v projektu „Mýto“ můžeme rozdělit na dvě samostatné části. V první části je řešena mýtná brána, ve druhé části elektropřípojka k mýtné bráně. Ke každému bodu v této struktuře je přiřazen časový úsek, ve kterém musí být úkol vyřešen tak, aby nedošlo k překročení termínu celého projektu.

Část I.

1. **Projektové staničení mýtné brány.** V koordinaci se zástupcem zástupci ŘSD, projektantů a dodavatelů staveb dálnic a rychlostních komunikací určí dodavatel mýtného systému projektové staničení mýtné brány. Mýtná brána musí být umístěna dálnici v rozmezí dvou meziúrovňových křižovatek. Vzhledem k tomu, že s mýtnou bránou není v projektech staveb počítáno, bývá její umístění na dálnici někdy až neřešitelný problém. Pro umístění mýtné brány jsou stanoveny přesné požadavky stanovené dodavatelem mýtného systému. Mýtná brána nesmí být umístěna v zatáčce,

50 metrů před a za mostem, 50 metrů před a za tunelem, 100 metrů od vysokonapěťového vedení a mimo sloupy osvětlení komunikací – **staničení je součástí zadání – 1 den.**

2. Na základě podkladů od projektantů staveb komunikací - půdorysu a řezů v místě mýtné stanice a podkladů od dodavatele je zpracována **dokumentace pro stavební povolení k mýtné bráně – do 30 dnů od obdržení zadání.**
3. Na příslušném úřadě získání **stavebního povolení na mýtnou bránu – do 90 dnů od vypracování dokumentace pro stavební povolení.**
4. Zajištění **geologického průzkumu** a následné zpracování **dokumentace pro realizaci mýtné brány – do 60 dnů od získání stavebního povolení na mýtnou bránu.**

Část II.

1. Zajištění **možnosti napojení mýtné brány na zdroj elektrické energie.** Nejčastěji u ČEZ, EON, Pražská energetická, ale v případě nutnosti i od jiných subjektů – **do 30 dnů od určení projektového staničení mýtné brány.**
2. Nejdůležitější část celého procesu je **zajištění trasy pro elektropřípojku od zdroje elektrické energie k mýtné stanici.** S tímto souvisí geodetické zaměření terénu, získání souhlasu majitelů dotčených pozemků, uzavření smlouvy o smlouvě budoucí s majiteli dotčených pozemků, projednání ceny za zřízení věcného břemene (ta se musí objevit již ve smlouvě o smlouvě budoucí) – **do 90 dnů od souhlasu k napojení na zdroj elektrické energie.**
3. Zpracování **dokumentace pro územní rozhodnutí a stavební povolení** pro elektropřípojku – **do 30 dnů od zajištění trasy pro elektropřípojku.**
4. Získání **územního rozhodnutí a stavebního povolení pro elektropřípojku** na příslušném stavebním úřadě – **do 90 dnů od vypracování dokumentace pro územní rozhodnutí a stavební povolení.**
5. Zpracování **dokumentace pro realizaci elektropřípojky – do 30 dnů od získání územního rozhodnutí a stavebního povolení.**

Nejdůležitější činností části II., je uzavření smluv na věcná břemena s majiteli pozemků dotčených elektropřípojkou. V současné době mají členové projektového týmu firmy XY pověření projektovým manažerem za úkol tyto vlastníky kontaktovat a zajistit jejich předběžný souhlas. Samotné vyjednávání o ceně za věcné břemeno je již v kompetenci projektového manažera.

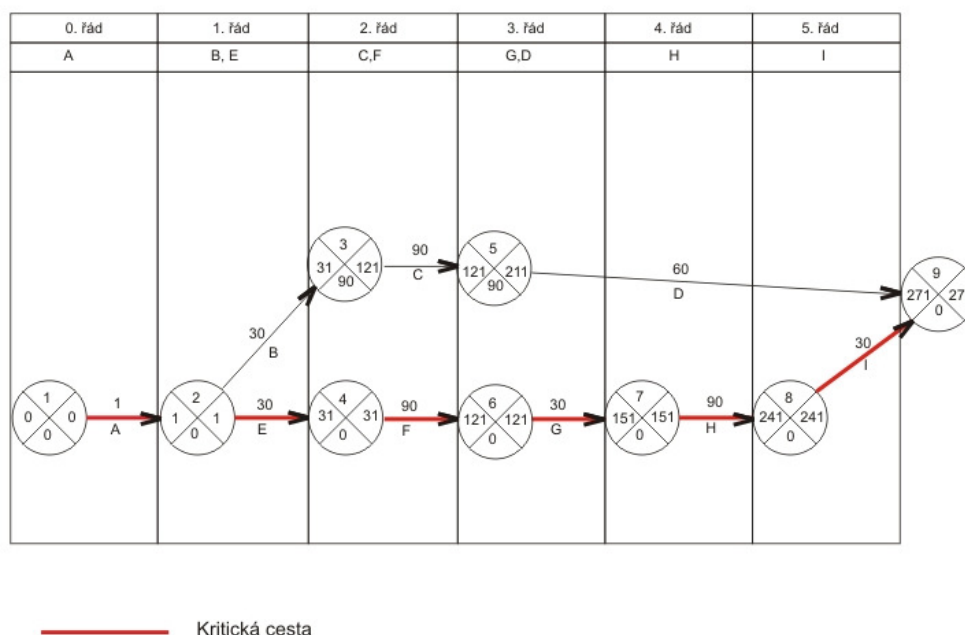
V návaznosti na časovost výše uvedených činností v projektu „Mýto“ bude v následující podkapitole znázorněn jednoduchý síťový graf s vyznačením kritické cesty.

3.4 Síťová analýza

	Popis činností	Navazující činnost	Doba trvání (dny)
A	Stanovení projektového staničení	B,E	1
B	Zpracování projektové dokumentace pro stavební povolení k mýtné bráně	C	30
C	Získání stavebního povolení pro mýtnou bránu	D	90
D	Zpracování geologického průzkumu a realizační dokumentace pro mýtnou bránu	-	60
E	Zajištění napojení mýtné brány na zdroj elektrické energie	F	30
F	Zajištění trasy pro elektropřípojku k mýtné bráně	G	90
G	Zpracování projektové dokumentace pro územní řízení a stavební povolení pro elektropřípojku	H	30
H	Získání územního rozhodnutí a stavebního povolení pro elektropřípojku	I	90
I	Zpracování realizační projektové Dokumentace pro elektropřípojku	-	30

Tab. č. 2: Informační základny projektu „Mýto“

Síťový graf



Z uvedeného síťového grafu je zřejmá kritická cesta, jsou to činnosti A, E, F, G, H a I. Kritické činnosti se vztahují výhradně k vyřízení přípojky NN, kde jsme se dostali v součtu na 271 dní. Jsou to termíny nejpozději možné a je určitě reálné najít v těchto termínech rezervy. Rezervy můžeme hledat v činnostech E, G a I. Tyto činnosti se dají vyšší intenzitou práce zrychlit. Naopak rezervy nemůžeme hledat v činnostech F a H. U činnosti F spíše dochází k překročení termínu a čas 90 dní je mnohdy nedostačující. Taktéž činnost H nelze vzhledem k legislativnímu procesu zkrátit.

Lze tedy konstatovat, že celkový čas 270 dní potřebný pro splnění termínu projektu je dostatečný, ale je potřeba hlídat hlavně činnost F, u které hrozí nejvíce překročení termínu. Jedná se o zajištění trasy pro elektropřípojku k mýtné bráně a s tím související činnosti - geodetické zaměření terénu, získání souhlasu majitelů dotčených pozemků, uzavření smlouvy o smlouvě budoucí s majiteli dotčených pozemků a projednání ceny za zřízení věčného břemene.

4 ANALÝZA PRÁCE PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

V rámci této kapitoly bakalářské práce byla provedena analýza současného stavu práce projektového manažera ve firmě XY v souvislosti s projektem „Mýto“. V předchozí kapitole bylo uvedeno, že se jedná o dlouhodobý projekt, kdy dodavatel mýtného systému má uzavřenou smlouvu se státem na zpoplatnění všech stávajících a nově vystavěných dálnic a rychlostních komunikací od roku 2006 do roku 2017. Stát v tomto projektu zastupuje ŘSD.

Analýza práce projektového manažera byla provedena na základě osobní účasti v projektovém týmu ve firmě XY, rozhovoru s vedením firmy a se zástupci dodavatele mýtného systému v ČR. Ke sběru dat byly použity informace vedení firmy o cenách v projektu od roku 2006 do roku 2009.

Zodpovědnost projektového manažera k majitelům firmy XY v projektu „Mýto“:

1. dodržení termínu dodání územního rozhodnutí a stavebního povolení s nabytím právní moci a projektových dokumentací k výstavbě mýtných bran a elektropřípojek,
2. dodržení pevně daných rozpočtových nákladů k výše uvedeným činnostem.

Hlavní náplň práce projektového manažera v projektu „Mýto“:

- **převzetí projektu** – projektový manažer firmy XY přebírá projekt v okamžiku kdy dodavatel mýtného systému dostane od ŘSD požadavek (objednávku) na určitý počet nově zprovozněných mýtných bran, od tohoto okamžiku běží projektovému manažerovi časová lhůta 9 měsíců ke splnění projektu,
- **sestavení plánu projektu:**
 - hlavní výstupy – územní rozhodnutí a stavební povolení s nabytím právní moci na mýtnou bránu a na elektropřípojku, projektová dokumentace,
 - dílčí výstupy – přípojně místo, geologický průzkum, geodetické zaměření, uzavření smluv na věcná břemena, zavkládování věcných břemen do katastru nemovitostí,
 - milníky – termíny pro odevzdání dílčích výstupů zadavateli,
 - časový plán – viz. Struktura procesu v projektu „Mýto“ kapitola 3.3

- **vyčlenění zdrojů**
 - zaměstnanci firmy XY - akviziční a legislativní práce, koordinační činnost
 - dodavatele firmy XY – geodetické práce, geologické práce, projekční činnost,
 - financování projektu – po dohodě s majiteli firmy XY je stanovena hranice nákladů na „vyřízení“ každé mýtné brány,
- **řízení realizace projektu** - řídicí a kontrolní činnost, sledování lhůt dodání dílčích a hlavních výstupů projektu, sledování rozpočtu - průběžné nákladovosti projektu, vyhodnocování dodavatelů,
- **motivace týmu** - vyjednávání s ŘSD a s majiteli dotčených pozemků je mnohdy velmi komplikované a zdlouhavé a je na manažerovi projektu, aby byl dobrým organizátorem a vůdcem svého týmu k nalezení vhodného řešení,
- **ukončení a vyhodnocení projektu** - vyhodnocení nákladovosti a ziskovosti projektu, přijetí opatření k nápravě pro další etapy projektu, poučení projektového manažera a členů týmu z nedostatků, které se v rámci dané etapy projektu objevily.

Nejdůležitější činností projektového manažera v projektu „Mýto“ je dosažení cíle z pohledu majitelů firmy XY a to požadované ziskovosti z dodání hlavních výstupů projektu. Ta by se měla pohybovat minimálně mezi 10 – 20 % z celkové ceny projektu. Proto bude v další části práce věnována pozornost hlavně této položce. Náklady na splnění jednotlivých úkolů jsou u každé mýtné brány více či méně podobné, největší rozdíly v nákladovosti pro firmu souvisí s délkou elektropřípojky a tím počtu majitelů pozemků a dále, jedná – li se o mýtnou bránu na Moravě nebo v Čechách.

Od počátku projektu v roce 2006 se také i díky ekonomické krizi výrazně změnila cena, kterou dodavatel mýtného systému platí firmě XY za dodávku v projektu.

V tabulkách č. 3 a č. 4 jsou uvedeny ceny, které byly s dodavatelem mýtného systému nasmlouvány na začátku projektu v roce 2006 a v roce 2010.

ROK 2006	CENA
Geodetické zaměření	20 000 Kč
Geologický průzkum	20 000 Kč
Projektová dokumentace DOS, DSP, DSPS	160 000 Kč
Věcná břemena	150 000 Kč
Legislativa, Územní rozhodnutí, Stavební povolení	50 000 Kč
Součet	400 000 Kč

Tab. č. 3: Ceny činností v projektu „Mýto“ v roce 2006.

ROK 2010	CENA
Geodetické zaměření	15 000 Kč
Geologický průzkum	15 000 Kč
Projektová dokumentace DOS, DSP, DSPS	140 000 Kč
Věcná břemena	130 000 Kč
Legislativa, Územní rozhodnutí, Stavební povolení	40 000 Kč
Součet	340 000 Kč

Tab. č. 4: Ceny činností v projektu „Mýto“ v roce 2010.

Z výše uvedených tabulek je zřejmé, že ekonomická krize snížila původní cenu o 60 000 Kč. Z tohoto jednoduchého rozpočtu vychází, že položka, kde může firma XY nejvíce ušetřit na svých nákladech jsou peníze za věcná břemena. V ostatních položkách snížení nákladů není možné, protože tyto ceny jsou na hranici minima a každý dodavatel je stanovuje tak, aby činily alespoň 5 – 10% zisku.

Projektový manažer proto musí hledat řešení i ve spolupráci s dodavatelem mýtného systému.

V tabulce č. 5 jsou uvedeny průměrné náklady firmy XY na vyplácení peněz za zřízení věcných břemen vlastníkům dotčených pozemků.

Průměrné náklady na věcná břemena v letech 2006 – 2009 na 1 mýtnou bránu	
Rok 2006	20 000 Kč
Rok 2007	25 000 Kč
Rok 2008	25 000 Kč
Rok 2009	50 000 Kč
Rok 2010	?

Tab. č. 5: Ceny za věcná břemena v projektu „Mýto“ v letech 2006 - 2010

Z tabulky je vidět růst průměrné ceny za věcná břemena za 4 roky, tj. od počátku výstavby mýtných bran do 31. 12. 2009. Tento nárůst je způsoben růstem cen nemovitostí a pozemků a stále menší ochotou vlastníků pozemků si „znehodnotit“ pozemek zátěží věcného břemene, které se uzavírá na dobu neurčitou.

Požadavek majitelů firmy XY je takový, aby se projektový manažer s cenami za věcná břemena dostal na úroveň roku 2008. S tím souvisí zjištění a analýza rizik v projektu „Mýto“, které souvisí s problematikou elektropřípojek a stanovení návrhů na opatření k jejich eliminování nebo odstranění.

4.1 Rizika v projektu „Mýto“

V této podkapitole jsou uvedena rizika v projektu „Mýto“, která byla identifikována na základě rozhovorů s majiteli firmy XY a dodavatelem mýtného systému.

Nejvíce kritická místa projektu jsou **peníze a čas**. Stanovenou cenu nelze překročit a taktéž zákonem dané lhůty pro legislativu jsou zákonem stanovené.

Tyto kritická místa projektu nejvíce ovlivňuje:

- *dodavatel mýtného systému, který určí umístění mýtné brány.* Až potom řeší firma XY trasu elektropřípojky a vyjednává s vlastníky pozemků dotčených elektropřípojkou.
- *liknavost zodpovědných lidí v ŘSD.* ŘSD včas neurčí odpovědnou osobu k jednání, každý další nový úsek dálnice spravuje jiná správa ŘSD. Mýtné brány je potřeba umísťovat v rámci ještě nedokončených staveb a bez zodpovědné osoby ze strany ŘSD není možné určit projektové staničení mýtné brány a tím zahájit projednávání trasy elektropřípojek. To způsobuje průtahy ve vyjednávání s vlastníky dotčených pozemků a je ohrožen termín dodání dílčího výstupu – smluv na věcná břemena.
- *pevně stanovený rozpočet za věcná břemena.* V případě neúnosných finančních požadavků vlastníků dotčených pozemků je nutno hledat jiné trasy pro elektropřípojky a vyjednávat s jinými vlastníky pozemků. Zde je důležité odhadnout a porovnávat náklady na věcná břemena s náklady na práci a čas lidí v projektovém týmu firmy XY.
- *protahování termínů dokončení staveb dálnic.* S tímto souvisí i odklad realizace staveb mýtných bran a elektropřípojek. Pro firmu XY to znamená, že nemůže vyhotovit geometrické plány pro zavkládání věcných břemen a tím i dokončit etapu projektu.
- *dodavatelé firmy XY.* Špatné nebo neúplné podklady od dodavatelů firmy XY, obzvláště geodetické podklady, komplikují práci lidí v projektovém týmu a ohrožují termíny dodání dílčích i hlavních výstupů projektu.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě provedené analýzy a stanovení kritických míst v projektu „Mýto“ lze konstatovat, že v současném stavu je struktura procesu nastavena, projekt je funkční, všichni zúčastnění vědí co, kdy a jak mají dělat. projekt ale není ziskový jak by si majitelé firmy XY představovali. Proto budou v další části práce provedeny 3 návrhy a doporučení pro projektového manažera firmy XY k dosažení vyšší ziskovosti v dalších etapách projektu.

5.1 Návrh systému řešení projektových rizik

5.1.1 Změna v systému umístování mýtných bran

V současné době v roce 2010 je v rozpracovaném stavu 19 mýtných bran po celé České republice. Systém je dodavatelem mýtného systému postaven tak, že je projektovému manažerovi firmy XY určeno místo kde má stát mýtná brána s ohledem pouze na stávající svodidla a dále na požadavky, které jsou specifikovány v kapitole 3.3. Ze strany dodavatele mýtného systému není již dopředu uvažováno o možnostech připojení mýtné brány na elektrickou energii. Proto také docházelo v prvotní fázi projektu „Mýto“ k situacím kdy polovinu všech mýtných bran napájely dieselagregáty. Nebylo v lidských silách včas vyřídit všechna potřebná povolení k legalizaci všech elektropřípojek. S postupem času a s vědomím tohoto rizika ovšem nedochází ze strany dodavatele mýtného systému k potřebnému tlaku na vyššího objednatele, což je ŘSD, a nadále funguje tento systém „nejdřív mýtná brána, potom přípojka“.

Je tedy na projektovém manažerovi firmy XY aby tento logický požadavek dovedl obhájit před dodavatelem mýtného systému a ten jej již přenesl na příslušná místa v ŘSD.

Návrh tedy zní : V prvotní fázi po obdržení zadání zjistit možná přípojná místa a vlastníky pozemků přes které by přicházela v úvahu přípojka k mýtné bráně v rámci daného úseku dálnice. Kontaktovat vlastníky těchto pozemků, předjednat s nimi cenu za uložení přípojky do jejich pozemků a uzavřít smlouvu o smlouvě budoucí o zřízení věcného břemene. Po tomto prvotním procesu teprve prosadit u dodavatele mýtného systému samotné umístění mýtné brány tak aby co nejlépe vyhovovalo umístění elektropřípojky. Tímto způsobem by odpadla složitá, dlouhá a drahá vyjednávání s vlastníky pozemků. Vznikla by možnost posunu mýtné brány v rámci mýtného úseku mezi dvěma meziúrovňovými křižovatkami a variantní řešení

tras přípojky. Nynější stav je takový, že při pevně daném místě pro mýtnou bránu existuje často pouze jedna varianta trasy elektropřípojky a projektový manažer se s vlastníky těchto pozemků domluvit na ceně prostě a jednoduše musí.

5.1.2 Změna v systému schvalování projektových dokumentací

V současné době probíhá schvalovací proces projektových dokumentací tak, že je dodavateli mýtného systému předána tato dokumentace v jednotlivých úrovních v tištěné verzi v 9 vyhotoveních pro každý mýtný portál. Požadavek 9 vyhotovení je stanoven mezi ŘSD a dodavatelem mýtného systému. K projektové dokumentaci se následně vyjadřuje dodavatel mýtného systému, ŘSD a další subjekty působící v projektu „Mýto“ jako technický dozor. Po připomínkování je dokumentace vrácena firmě XY k zapracování připomínek. Tento systém je pro firmu XY zbytečně zdlouhavý a nákladný protože se jedná vždy o všech 9 vyhotovení dokumentace. Mnoho lidí ze strany dozoru státu a ŘSD má za úkol velice pečlivou kontrolu těchto projektových dokumentací a v minulosti se ještě nestalo, že by projektová dokumentace byla úplně bez chyby.

Návrh pro projektového manažera zní : na kontrolním dni u dodavatele mýtného systému, které se konají pravidelně jednou za 14 dní, prosadit zavedení společné elektronické schránky, do které by bylo možné tyto projektové dokumentace ukládat v elektronické podobě. Kontrola této dokumentace by tak mohla probíhat dříve než by se tiskla. Tím by odpadly vysoké náklady na opravy projektové dokumentace a proces předání schválených dokumentací by se tak urychlil.

5.1.3 Změna kompetencí ve firmě XY

Současný stav kompetencí je takový, že projektový manažer ve firmě XY je jeden a sám vyjednává se všemi vlastníky dotčených pozemků o ceně za věcná břemena. Účastní se předem dohodnutých jednání s vlastníky pozemků a je za vyjednané ceny za věcná břemena zodpovědný majitelům firmy. Tento systém je zavedený již od začátku projektu, není ovšem možná úplně nejlepší v tom smyslu, že hodně vlastníků pozemků dá již tzv. „na první kontakt“. Je potom vcelku zbytečné aby se všech jednání o cenách za věcná břemena účastnil projektový manažer osobně, ale účinnější by v některých případech bylo předání kompetencí

k tomuto kroku některému z podřízených a delegování tak na něho pravomoc tuto cenu vyjednat.

Návrh zní : delegovat pravomoce projektového manažera v souvislosti s vyjednáváním o ceně za věcná břemena na podřízeného pracovníka v projektu. Projektový manažer bude nadále zodpovědný za výsledek vyjednávání a za konečnou cenu, ale nebude se osobně účastnit těchto jednání. Podřízený pracovník bude o průběhu jednání s vlastníky pozemků informovat projektového manažera na pravidelných poradách. Tímto dojde ke zrychlení procesu uzavírání smluv na věcná břemena a ke snížení nákladovosti na cestovní výdaje projektového manažera.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo poskytnout přehled o pojmech projekt, projektový management, manažer projektu, plánování projektu, řízení projektu a o organizačních strukturách projektového managementu.

V rámci praktické části je práce zaměřena na firmu XY a projekt „Mýto“, který je v ČR jediný svého typu. Stejně jako neexistovaly před 15 lety mobilní sítě tak neexistoval v ČR před 4 lety žádný elektronický systém výběru mýtného na dálnicích a rychlostních komunikacích. Také lidé, kteří se v tomto projektu pohybují, ať jsou to zaměstnanci ŘSD, zástupci dodavatele mýtného systému nebo jejich dodavatelé, jsou v tomto projektu poprvé a museli se a nadále se musí učit jak se v dalších etapách vyhnout problémovým situacím tak, aby průběh výstavby mýtných bran byl pro všechny strany co nejefektivnější.

Návrhy a doporučení z kapitoly 5 byly předány vedení firmy XY. Odezva byla pozitivní a vedení firmy XY bude jednat s dodavatelem mýtného systému o možnostech aplikace návrhů v praxi. Domnívám se, že kdyby se podařil prosadit alespoň jeden ze tří návrhů, tak by to určitě významně pomohlo projektovému manažerovi v jeho práci.

Práce projektového manažera ve firmě XY určitě není snadná a vyžaduje velkou dávku manažerských schopností, které jsou v této bakalářské práci popsány. Zároveň je pro každého projektového manažera určitě výzvou podílet se na novém a zajímavém projektu, kterým projekt „Mýto“ bezesporu je. Jak už to ale v této profesi a u nových projektů bývá, úspěšní jsou jen ti stresově nejodolnější a nejvytrvalejší projektoví manažeři. To, že je firma XY jediným dodavatelem legislativních a projektových činností v popsaném projektu „Mýto“ v ČR svědčí o tom, že projektový manažer této firmy dělá svou práci zodpovědně a dobře a je tedy předpoklad, že dodavatel mýtného systému bude i nadále v dalších etapách projektu využívat služeb firmy XY.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, Fr. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
- [2] DOLANSKÝ, V.; MĚKOTA, V.; NĚMEC V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
- [3] DOLEŽAL, J.; LACKO, B.; MÁCHAL, P. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 512 s. ISB 978-80-247-2848-3.
- [4] DRUCKER, P. F. *Cestou k zítřku. Management pro 21. století*. Přel. V. Grus, 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 137 s. ISBN 80-85603-28-4.
- [5] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition (PMBOK Guide)* PMI, Newton Square, PA, 2004
- [6] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1
- [7] KERZNER, H. *Project Management, A Systéme Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, Wiley & Sons, New York 1998, Sixth Edition
- [8] LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- [9] NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [10] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [11] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management, teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.

Periodika:

- [12] NOVÁK, M. *Projektový management musí mít stanovený cíl*. Stavitel: Měsíčník Hospodářských novin, 2009, roč. 17, č. 9, s. 22-23. ISSN 1213-7693.

Elektronické odkazy:

- [13] <http://www.silnice.info/Rozvoj-dalnicni-site.php>

SEZNAM ZKRATEK

ČR – Česká republika

GSM – Globální systém pro mobilní komunikaci

ISO 9001 – Norma jakosti

MW – Mikrovlnný systém

ŘSD – Ředitelství silnic a dálnic ČR

SMK – Systém managementu kvality

UMTS – Univerzální mobilní telekomunikační systém

DOS – Dokumentace pro ohlášení stavby

DSP – Dokumentace pro stavební povolení

DSPS – Dokumentace skutečného provedení stavby

PROHLÁŠENÍ O VÝSLEDKU BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB – TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB – TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB – TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB – TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB – TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB – TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne : 28.4.2010

Jiří Masopust

Adresa trvalého pobytu studenta: Havířov, Koperníkova 3

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Organizační struktura firmy XY

